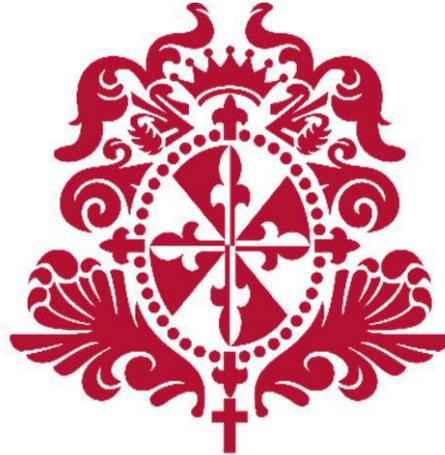


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DETERMINANTES DEL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES CON BASE EN EL  
MODELO INTEGRADO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE- MIOS

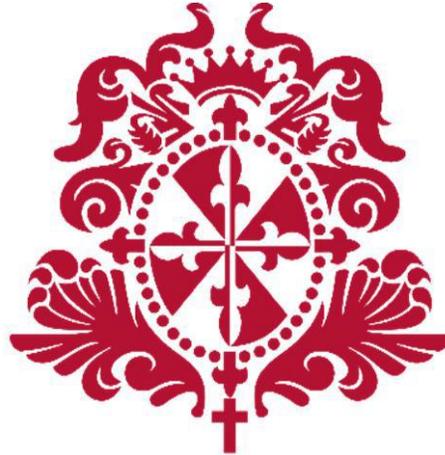
TRABAJO DE GRADO

NUBIA ALEXANDRA TORO PERLAZA

BOGOTA D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DETERMINANTES DEL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES CON BASE EN EL  
MODELO INTEGRADO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE- MIOS

TRABAJO DE GRADO

NUBIA ALEXANDRA TORO PERLAZA

MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C

2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Me siento profundamente agradecida por la colaboración, acompañamiento y guía de muchas personas que estuvieron presentes en las distintas etapas de mi carrera profesional y elaboración del presente trabajo.

Le agradezco a la profesora Merlin Patricia Grueso por brindarme la oportunidad de ser parte de este maravilloso proyecto, por su confianza y orientación a lo largo de la realización del proceso.

A todos los docentes de la Universidad del Rosario que compartieron durante cinco años sus conocimientos, dentro y fuera del aula de clase, nutriendo mi formación profesional y personal.

A mis compañeros, amigos con los cual compartí los mejores momentos durante esta etapa como estudiantes de pregrado.

Por ultimo a mi familia y seres queridos, en especial a mis padres, Nubia Alicia Perlaza y Guillermo Toro, a quienes debo el comienzo de mi vida. Por creer en mí, impulsarme a ser mejor persona, incentivar mi espíritu investigador, esto es para ustedes.

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	6
RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Planteamiento del problema de investigación .....	10
1.2. Justificación .....	10
1.3. Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo General.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos .....	20
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	21
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	22
2.1. Capital Social.....	23
2.2. Cultura Organizacional.....	25
2.3. Factores Estructurales- Personas .....	26
2.3.1. Competencias.....	27
2.4. Bienestar .....	28
3. MARCO METODOLÓGICO .....	31
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	32
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36

## ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafico 1. Modelo Integral de Organización Saludable .....	9
Grafico 2. Modelo Conceptual.....	11
Grafico 3. Modelo conceptual de las Competencias de relaciones interpersonales y el rendimiento de los empleados.....	16
Grafico 4. Jerarquía de criterios para medir el bienestar subjetivo en las organizaciones. ....	29
Grafico 5. Impacto de los sub-factores cultura organizacional, competencias y capital social en el bienestar de los empleados.....	34

## GLOSARIO

**Bienestar:** La unión de distintos elementos como la satisfacción de la vida familiar, recreación, espiritualidad, satisfacciones relacionada con el trabajo como el sueldo, las oportunidades de promoción, compañeros de trabajo y la salud general (Danna y Griffin, 1999)

**Bienestar Subjetivo:** Es un estado que incorpora todos los eventos de la vida, aspiraciones, logros, fracasos, las emociones, las relaciones de los seres humanos y su entorno cultural y moral (Rojas, 2004 )

**Capital estructural:** Incluye todos los almacenes de conocimiento que no dependen de las personas, como las bases de datos, las rutinas y estrategias organizativas y la cultura empresarial.

**Capital social:** En los grupos y organizaciones refiere a realidades donde los fines no se alcanzan de manera independiente, los intereses no son egoístas, existen lazos solidarios. Se corporizan entonces relaciones de confianza, normas de reciprocidad, estructuras de interacción, pautas normativas, que pueden volverse recursos para la acción” (Etkin, 2007)

**Competencias:** Es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993)

**Cultura organizacional:** Un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional (Evan, 1976)

**Redes:** Implican los contactos y vínculos que relacionan los miembros de la organización, entre ellos y con el mundo exterior (Luthans y Youseff , 2004)

**Satisfacción laboral:** Sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales (Martinez, 2004)

## **RESUMEN**

Los empleados son una parte importante de los grupos de interés a los cuales la compañía debe desarrollar estrategias para fortalecer y convertirlo en una ventaja competitiva dentro de la organización. Una parte importante es procurar el bienestar de los empleados por medio de ciertos indicadores que la fortalecen y de esta manera el bienestar impacta en el desempeño de la compañía y su perdurabilidad. Partiendo del análisis de diversos estudios empíricos que integran las relaciones entre Bienestar, Cultura organizacional, Capital Social y Competencias, continuamos al establecimiento de los conceptos de los sub-factores. El presente proyecto busca identificar el grado de relación entre las Sub-variables de los Factores estructurales del Modelo MIOS: Competencias, Cultura Corporativa y Capital Social.

Adicionalmente reconocer el impacto de esta relación en el bienestar de los empleados. En línea con investigaciones previas podemos establecer los efectos y la relación positiva entre los sub-factores y sus respectivas dimensiones individuales de Cultura Organizacional (valores, ética, misión, símbolos, etc.), Capital Social (Redes, confianza, normas y reglas) y Competencias (comunicación, liderazgo, administrativos, relacional, etc.) con el Bienestar de los empleados en especial la satisfacción laboral de los mismos. Al continuar realizando futuras exploraciones de estas relaciones, los investigadores y administrativos podrán contribuir en la creación de un ambiente laboral positivo para los empleados al reforzar prácticas organizacionales en las que se invierta en robustecer las competencias de los empleados con la continua capacitación, fortalecer los lazos entre los empleados y establecer una cultura que se adapte e identifique a los miembros de la organización.

## **PALABRAS CLAVES**

Cultura organizacional, capital social, bienestar, competencias, satisfacción laboral, organizaciones saludables, factores estructurales, factores relacionales, modelo.

## **ABSTRACT**

Employees are an important part of stakeholders to which the company must develop strategies to strengthen and turn it into a competitive advantage within the organization. An important part is to ensure the welfare of employees through certain indicators that strengthen and thus welfare impacts the performance of the company and its durability. Based on the analysis of empirical studies that integrate relations Welfare Organizational Culture, Social Capital and Skills, we continue to establish the concepts of sub-factors. This project seeks to identify the degree of relationship between variables Sub-Structural Factors Model MIOS: Skills, Corporate Culture and Social Capital.

Further recognize the impact of this relationship on the welfare of employees. In line with previous research we can establish the effects and the positive relationship between the sub-factors and their individual dimensions of Organizational Culture (values, ethics, mission, symbols, etc.), Social capital (networks, trust, norms and standards) and skills (communication, leadership, management, relational, etc.) with the Welfare of employees in particular job satisfaction thereof. By carrying on further exploration of these relationships, researchers and administrators can help in creating a positive work environment for employees to enhance organizational practices that invest in strengthening the skills of employees with ongoing training, strengthening ties between employees and create a culture that will meet and identify members of the organization.

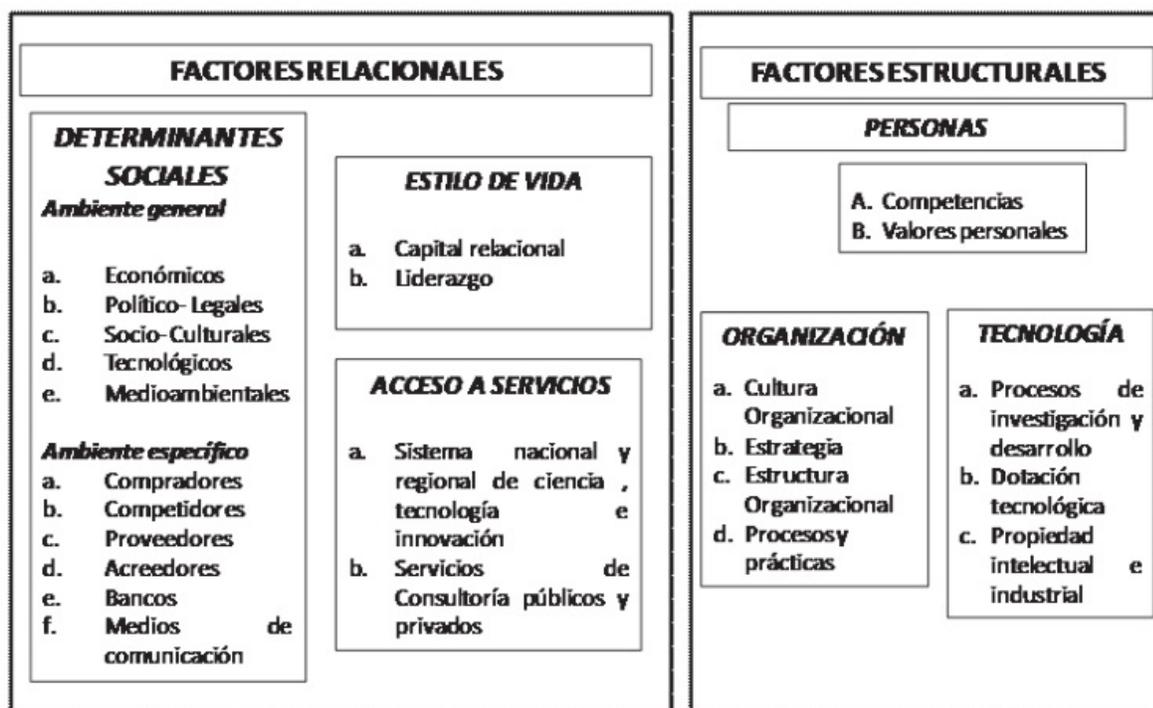
## **KEY WORDS**

Organizational culture, social capital, wellbeing, competences, job satisfaction, healthy organizations, model, structural factors, relational factors.

## 1. INTRODUCCIÓN

La búsqueda continua de las empresas u organizaciones para lograr un estado de *Salud* constante siempre ha sido de interés de líderes ejecutivos y empresarios para el éxito financiero. Actuar y adquirir hábitos sanos nos permiten mantener un estado de bienestar deseable. Invertir en una organización saludable implica lograr impactos positivos en los empleados, los clientes, los accionistas, los proveedores, los socios de negocio y la sociedad en general (Grueso-Hinestrosa & Rey- Sarmiento 2013). Un resultado importante es el impacto positivo en el bienestar de los empleados y es precisamente este en el cual se centrara el presente proyecto basándonos en el Modelo Integral de Organización Saludable (Ver figura 1). Nos enfocaremos en tres principales dimensiones que son: Cultura organizacional, competencias y capital social, este último se encuentra implícito en el capital relacional.

**Gráfico 1. Modelo Integral de Organización Saludable**



Fuente: Grueso-Hinestrosa, Merlin Patricia; Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola. (2013), p. 634

### **1.1. Planteamiento del problema de investigación**

¿Qué efectos tiene la cultura organizacional, el capital social y las competencias en el bienestar de los empleados de la organización?

### **1.2. Justificación**

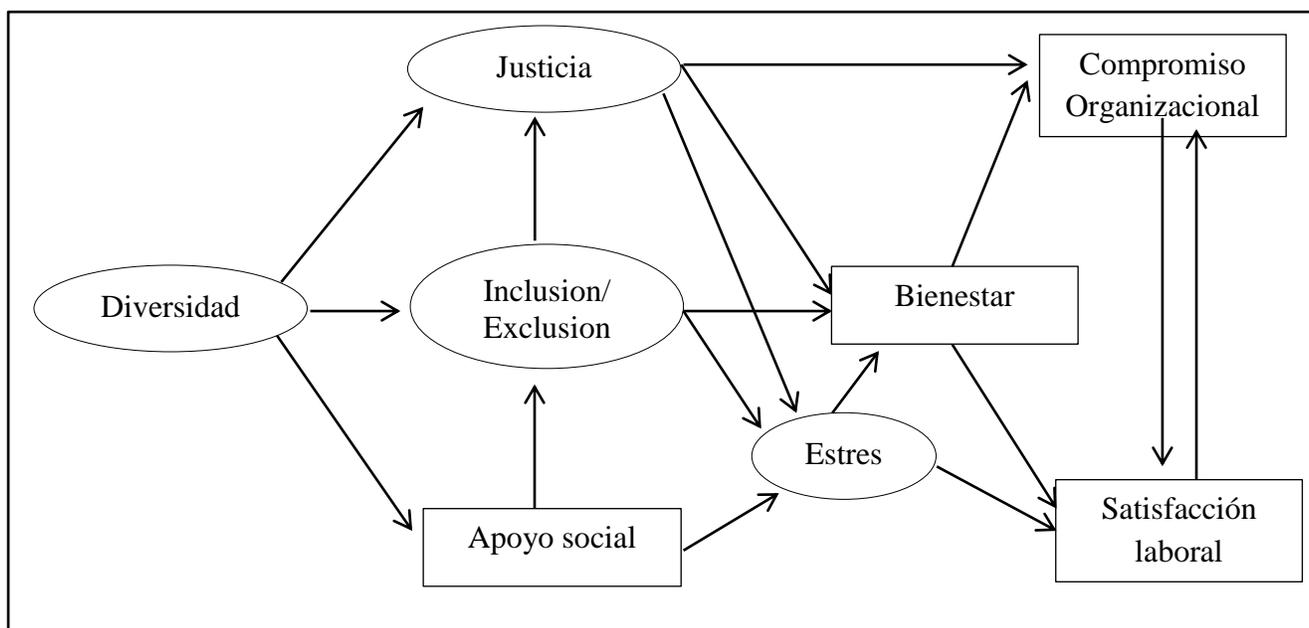
El bienestar de los trabajadores es un tema de alta relevancia, debido a que se encuentra relacionado con la productividad en las empresas, reducción de los costos, compromiso y competitividad organizacional. Según un informe de Price Waterhouse Cooper (2007), los programas que promueven el bienestar a sus empleados generan un mejor rendimiento y productividad en el trabajo, así como una reducción en los costos indirectos, tales como el absentismo en el trabajo que es una de las principales razones para que las empresas inviertan en este tipo de programas. Se puede encontrar que el costo/beneficio de invertir en prácticas, programas y estrategias que promuevan el bienestar de los trabajadores impacta positivamente en temas como la retención del personal, la prevención de accidentes y la compensación de los trabajadores (McCarthy, 2011).

Existen varios estudios enfocados al impacto que pueden tener los sub factores de cultura organizacional, el capital social y las competencias en el bienestar de la organización. Inicialmente revisaremos cinco estudios que tienen como objetivo establecer una relación y el impacto que tiene la cultura organizacional en el bienestar de los empleados. En un estudio realizado en el reino unido a 224 empleados del sector público, indican que una cultura organizacional que proporciona prácticas de trabajo flexible como el trabajar desde la casa y apoya a sus empleados en temas laborales y personales, tiene un impacto positivo significativo en el bienestar de los empleados. Adicionalmente el estudio muestra algunas diferencias entre los empleados del sector público y privado con respecto a las expectativas de la satisfacción laboral. Por ejemplo, los trabajadores del sector público reportan mayores niveles de estrés, son más

críticos con las decisiones de la organización y tienen menos confianza hacia sus directivos (Beauregard 2011).

Otra investigación realizada en compañías de tecnología en Israel, con el objetivo de establecer un modelo teórico de las relaciones entre bienestar , satisfacción laboral, compromiso organizacional , características demográficas y cultura organizacional por medio de sus principales variables tales como el estrés, inclusión, justicia, equidad y apoyo social (Findler , Wind y Mor-Barak, 2007) Los resultados del modelo apuntan a que las variables de cultura organizacional como: el apoyo social, el estrés de los empleados y justicia se relacionan significativamente con el bienestar de los empleados, por ejemplo a mayor estrés menor será el bienestar de los trabajadores , así mismo se encuentra que la percepción de justicia en los procesos de la organización influye a que el empleado tenga mayor sensación de apoyo social y este repercute en menor estrés del empleado y mayor satisfacción laboral como se puede observar en el Grafico 2 Modelo conceptual del presente estudio (Findler , Wind y Mor-Barak, 2007).

**Grafico 2. Modelo Conceptual**



Fuente: Findler, Liora; Wind, Leslie; Mor Barak, Michálle. (2007) , p.69

El tercer estudio realizado por Azanza, Moriano y Morelo (2013) a 571 empleados en España plantea que la cultura organizacional que se caracteriza por estar orientada hacia la flexibilidad, la innovación y apoyo puede impactar positivamente en la satisfacción laboral por medio del liderazgo auténtico que proporcione ambientes para la cooperación y el apoyo y así ser un mediador y complemento de la relación entre cultura organizacional y el bienestar de los trabajadores. Estos hallazgos avanzan en la teoría de la integración de la cultura organizacional en la investigación de un liderazgo auténtico y proporcionan directrices para mejorar la satisfacción laboral de los empleados (Azanza, Moriano y Morelo 2013)

Estudios anteriores nos han mostrado la relación entre la cultura organizacional y el bienestar de los empleados (Calderón, Murillo & Torres, 2003) y los análisis manifiestan que en las culturas organizacionales que están orientadas a los empleados, que son abiertas, permiten el flujo de la información y de las relaciones entre empleados de diferentes niveles organizacionales y con control laxo poseen una asociación con la satisfacción laboral.

Finalmente encontramos que un estudio realizado a 131 empresas en Serbia que tenía en cuenta las siguientes dimensiones de cultura organizacional: Igualitarismo de género, asertividad, colectivismo institucional, distancia del poder, control de la incertidumbre y orientación hacia el futuro, los resultados que demostraron que las dimensiones de la cultura organizacional son predictores significativos de todas las facetas de la satisfacción en el trabajo y que las relaciones entre algunas dimensiones de la cultura organizacional y facetas de la satisfacción en el trabajo son moderados por el intercambio líder-miembro (empleado). Estos resultados pueden ser de interés para los directores de recursos humanos en las organizaciones de Serbia, así como para los inversores extranjeros (Vukonjanski, 2012)

Con respecto al indicador de Capital social, el estudio realizado por Helliwell y Huang (2010) muestra que la confianza y otras medidas de la calidad del capital social en los lugares de trabajo aumentan el bienestar de los trabajadores. Estos autores dan un ejemplo del impacto monetario del capital social, en el que un aumento de la confianza en la administración (gerentes) de la organización tiene un valor en términos de satisfacción y bienestar y equivale a un aumento de más del 30% en los ingresos monetarios de la compañía (2010). Los resultados del anterior estudio se obtuvieron al realizar dos encuestas en Canadá y una encuesta en Estados Unidos en

diferentes tipos de muestras, estos fueron consistentes entre las tres encuestas por lo cual convence de la solidez de los resultados obtenidos.

Yamaguchi (2012) revela en su estudio el elemento mediador que posee el capital social en la organización y que puede ser un factor determinante de los efectos positivos o negativos del equipo de trabajo y en la autonomía sobre las actitudes de los trabajadores. Los resultados de este estudio mostraron que sin el desarrollo del capital social (relacional / cognitiva) la autonomía del equipo puede tener influencias muy débiles sobre la satisfacción laboral de los trabajadores japoneses y sin ella, la autonomía no ejercerá ninguna influencia directa sobre el compromiso de la organización de ambos (los trabajadores japoneses y americanos). Por el contrario, cuando invierte en el de capital social, se vincula la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional en trabajadores estadounidenses. Por lo tanto, el factor mediador del capital social de la organización es importante. Esto es cierto tanto para los trabajadores japoneses y americanos. De hecho, el equipo explica que la relación entre el capital social relacional/cognitiva y la influencia de confianza sobre la satisfacción laboral para los japoneses y americanos y el compromiso de la organización es muy fuerte. La calidad de la red entre los miembros de los equipos de trabajo es importante para la satisfacción en el trabajo y el compromiso de la organización de los trabajadores. Por otro lado una característica importante del capital social que se trató en el presente estudio es la densidad de la redes de comunicación entre los trabajadores, la cual muestra que un alto grado de densidad fuera de la red de su equipo en las organizaciones puede llegar a degradar la satisfacción laboral en determinadas culturas, caso presentado en los trabajadores japoneses, los cuales se sienten más cómodos al interactuar intensamente con los miembros de su mismo equipo en lugar de conectar con los trabajadores fuera del mismo.

Correspondiente al capital social, un estudio realizado a 293 empleados en una compañía iraní se establece una conexión entre los factores del capital social tales como: la confianza, normas, participación en la toma de decisiones, las relaciones entre empleados y la red (abierta/ cerrada) en la empresa y como estas impactan en la satisfacción de los trabajadores. En el estudio se pudo concluir que el capital social y sus dimensiones desempeñan un papel importante y fuerte en la explicación de la satisfacción en el trabajo, sobre todo cuando existe una red cerrada en la

compañía. En el caso de la red cerrada, se refiere a que ellos mismos están relacionados entre sí y esto, a su vez, proporciona una especie de alegría y satisfacción para el individuo. Por supuesto, hay que señalar que la red abierta es necesaria para los administradores (altos directivos), ya que la necesitan para tomar las decisiones más trascendentales, por lo tanto esta atmósfera es apropiada para ellos. En el estado de red cerrada y para aquellos que buscan la satisfacción social, el capital social y sus cuatro aspectos tienen un fuerte efecto en la satisfacción laboral (Gholami, 2011).

En el área de la Salud también encontramos varios estudios enfocados a los beneficios que pueden tener el Capital social. Un estudio conducido en hospitales en Alemania (Ommen, 2009) demostró que el capital social de una organización, además de la experiencia profesional y la carga de trabajo, representa un importante predictor de la satisfacción global con el trabajo de los médicos en el campo de la atención al paciente. La confianza, el entendimiento mutuo, los objetivos compartidos y los valores éticos son cualidades de capital social que unifican los miembros de las redes sociales, las comunidades y les permiten actuar de manera cooperativa. El vínculo entre el capital social y la satisfacción en el trabajo como un tema central de este análisis resultó ser altamente significativa en un nivel bivariado. La inversión en el capital social de una organización, por ejemplo, un hospital, es una inversión valiosa en el sistema social, ya que el capital social, tiene un impacto significativo sobre la satisfacción laboral, a su vez, afecta el bienestar y la salud de los miembros de una organización y, por tanto la eficiencia de la organización misma (Ommen et al. 2009).

Adicionalmente otro estudio conducido en hospitales en Taiwán se encontró que la confianza institucional como variable del capital social, tuvo el efecto más marcado sobre la satisfacción laboral, seguida de promoción de la salud y la confianza interpersonal, en ese orden. Los hallazgos señalan que el capital social desempeña un papel fundamental en la satisfacción laboral de los empleados en el sector salud, lo que significa que las organizaciones deben continuar centrándose en la confianza mientras se construye la confianza institucional y la confianza interpersonal (Hui-Ting, Chung-Chung & Chia-Fen. 2012)

Por último se tratara la dimensión de las competencias y su influencia en el bienestar de los empleados. Wen-Hwa Ko (2012) realizo un estudio para explorar la relación entre las

competencias profesionales de los chefs en Taiwán y la satisfacción laboral en donde se encontró que la medida de la competencia profesional se relaciona positivamente con los ítems de satisfacción en el trabajo y la confianza del desarrollo de la carrera. Estos resultados muestran que aquellos empleados que poseen las competencias profesionales son más propensos a apoyar el valor de la satisfacción en el trabajo. Adicionalmente los hallazgos del estudio indican que, en general, los chefs presentan buenas actitudes de trabajo y retienen conocimientos culinarios suficientes para mantener sus competencias profesionales las cuales tienen implicaciones tanto educativas y de gestión para la industria hotelera. En consecuencia, las instituciones que ofrecen educación continua y entrenamientos diseñados para mejorar el conocimiento, las habilidades y los atributos de sus empleados pueden aumentar la satisfacción laboral.

En la investigación realizada por Carter, Murray y Gray (2011) en la que buscaba establecer un modelo conceptual entre las competencias de relaciones interpersonales y el rendimiento de los empleados, este último contempla tres principales variables que son: la satisfacción laboral, la retención del empleado y el cumplimiento, como se puede observar en el gráfico 3. Los resultados sugieren que las empresas pueden fortalecer su rendimiento y ventaja competitiva por medio del desarrollo de las competencias de relaciones interpersonales de los trabajadores y la satisfacción laboral. Los altos niveles de los habilitadores (Iniciativa, Mejora/Mantenimiento) como características de las competencias de las relaciones interpersonales están asociadas positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, la retención y cumplimiento (Carter, Murray y Gray, 2011).

**Grafico 3. Modelo conceptual de las Competencias de relaciones interpersonales y el rendimiento de los empleados.**



Fuente: Carter, Leanne; Murray, Peter; Gray, David (2011). p, 221

Existen muchos tipos de competencias que afectan positivamente el bienestar de los empleados, un ejemplo de estos es el estudio realizado por McKinley y Perino (2013) a 145 trabajadores del cuidado de la salud en el cual se indica que los niveles más altos de competencia en comunicación contribuyeron directamente al aumento de la satisfacción de los empleados. La correlación positiva entre la competencia comunicativa y la satisfacción en el trabajo sugiere que los trabajadores de la salud con mayores habilidades de comunicación auto- percibida están más satisfechos con su profesión y trabajo realizado. Sobre la base de la conexión que se establece entre la satisfacción laboral y organizaciones exitosas, estos resultados recalcan la importancia de las competencias de comunicación para ayudar a establecer entornos de trabajo más

funcionales y positivos. Las investigaciones anteriores sugieren que una mayor atención debe ser colocada en la mejora de las habilidades comunicativas de los profesionales de atención de la salud, esto sugiere que la capacidad de comunicación en los entornos de atención de salud tienen fuertes implicaciones para las acciones que contribuyen a una mejor atención del paciente y pueden reducir los costos de atención de salud. En general, el impacto que tiene la competencia sobre la satisfacción laboral y el informe de errores pone de manifiesto lo importante que es para las organizaciones de atención de salud para fortalecer los esfuerzos en la mejora de las habilidades de comunicación de los trabajadores (McKinley y Perino, 2013)

Continuando con las competencias de comunicación en los empleados, se realizó otro estudio por Madlock (2008) en el cual se encontró una fuerte relación entre las competencias de comunicación y satisfacción en la organización. Este estudio proporciona a las organizaciones un área de interés con el fin de maximizar su satisfacción de los empleados y aumentar potencialmente el rendimiento de los mismos. Un segundo hallazgo importante del estudio fue que la competencia comunicativa de los supervisores es el mayor predictor de trabajo de los empleados y la satisfacción. Las organizaciones pueden querer desarrollar programas de capacitación de supervisión con el fin de mejorar las conductas comunicativas de los supervisores, que a su vez puede dar lugar a una mayor satisfacción de los empleados y un mayor rendimiento.

La importancia de las competencias en el ambiente profesional ha sido reconocida en muchos ámbitos laborales, en la siguiente investigación (Serio, Betancort y Rosales, 2010) llevada a cabo a 486 docentes de enseñanza no universitaria donde se tenían en cuenta las competencias psicosociales las cuales se relacionan con las actitudes y habilidades sociales, también tenemos las competencias de socio-expectativa la cual trata lo que creemos y esperamos de los demás compañeros de trabajo, las competencias socio-profesionales que dan impermeabilidad a las opiniones y valoraciones negativas del entorno y así evitar la desmotivación en el trabajo, además de proporcionar ambientes de trabajo caracterizada por la cooperación, y por ultimo

tenemos las competencias relacionales estas promueven unas relaciones interpersonales positivas con los padres de familia de los alumnos. Los resultados encontrados nos indican que todas las competencias tienen relaciones positivas con el bienestar psicoprofesional de los docentes encuestados. Algunos ejemplos son en el caso de la categoría de las competencias psicosociales encontramos la subcompetencia promo-social que son las habilidades sociales de trato cordial y asertividad la cual se relaciona de forma clara con el bienestar de los docentes. Otro ejemplo dentro de la categoría de las competencias socio-profesionales encontramos la sinergia social la cual es la competencia de refutar los mensajes negativos y evitar la desmotivación laboral, lo cual nos permite dar mensajes positivos a los compañeros de trabajo y así repercutir en la sensación de bienestar del docente (Serio, Betancort y Rosales, 2010)

Adicionalmente se han revisado diversos estudios empíricos que han mostrado argumentos e interés en la vinculación de los tres sub-factores. La literatura acerca de la relación entre Cultura Organizacional y Capital Social es muy amplia y variada, por ejemplo un estudio realizado en una empresa manufacturera en México revelan que al existir una buena cultura organizacional ayudara a promover la creación de capital social y bienes socioemocionales, además de considerársele como una fuente de ventaja competitiva en la compañía (Hernández-Castro. 2012). En un estudio realizado en Alemania a 454 médicos, argumentan que un aumento de capital social en los hospitales requiere de estrategias para reforzar una cultura de confianza y buena voluntad para trabajar juntos (Ommen et al. 2009) Así mismo en Otro estudio realizado para determinar la relación entre capital social como un aspecto importante en la cultura organizacional a 959 enfermeras en Alemania , los resultados subrayan la importancia del capital social para el desarrollo de la calidad y cultura entre los equipos de enfermería en los hospitales. Los aspectos de la cultura tales como los valores comunes y la confianza están fuertemente asociados con la calidad y capital social (Ernstmann, 2012)

En cuanto a la Cultura Organizacional y las Competencias un estudio realizado en Hoteles de Malasia indica que la cultura organizacional y las competencias de liderazgo tienen una relación

positiva con la capacidad de respuesta de los hoteles. Adicionalmente la capacidad de respuesta tiene una relación positiva con los ingresos del hotel. Estos resultados implican que las competencias de liderazgo y cultura organizacional son factores importantes para que los hoteles sean receptivos a sus clientes, y a su vez la mejorarían sus ingresos (Asree et al. 2010)

Correspondiente a la relación entre las variables del Capital social y las competencias en las organizaciones un estudio llevado a cabo entre el 2010 y 2011 y que incluyo variables de Capital Social (Vínculos de red, Confianza y lenguaje compartido), Competencias Gerenciales (inteligencia emocional, inteligencia cognitiva y la inteligencia social) y Desempeño de Proyectos; mostro que las competencias sociales de inteligencia parecen ayudar al equipo para formar y nutrir el capital social, y este capital social ayuda al equipo a lograr los resultados del proyecto (Hyejung, 2013)

### **1.3.Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Identificar el grado de relación que existe entre cultura organizacional, capital social y competencias, como factores relacionales y estructurales del modelo MIOS y su impacto en el bienestar de los empleados.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Aproximarse a la consolidación de los conceptos de Bienestar, Cultura organizacional, Capital social y competencias que contribuyan al Modelo MIOS.
- b) Determinar como la cultura organizacional influye positivamente en la creación de Capital social en las organizaciones.
- c) Establecer la existencia de una relación entre cultura organizacional y las Competencias.
- d) Identificar como las competencias ayudan al empleado a forma y nutrir el capital Social en la organización.

#### **1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

El proyecto de investigación sobre organizaciones saludables desarrolla un modelo explicativo sobre la salud y bienestar en las organizaciones, este se compone de factores relacionales y factores estructurales interrelacionados, unos de sus objetivos es construir el sistema de definiciones que permita la concreción de un modelo de organización saludable. Con base en lo anterior el proyecto Determinantes del bienestar de los trabajadores con base en el Modelo Integrado de Organización Saludable- MIOS busca contribuir en el establecimiento de las definiciones de Cultura Organizacional, capital social y competencias como sub-variables del Modelo MIOS.

La línea de estrategia busca crear conocimiento en torno a la obtención de prácticas sobresalientes en las organizaciones mediante investigación y dentro de esta línea de investigación encontramos el programa de estrategia y empresa que desarrolla proyectos con miras analizar el impacto de la adopción de una estrategia en la organización y como a su vez esta afecta la competitividad, la rentabilidad, la innovación, entrega de valor, entre otros. En este sentido el presente proyecto contribuye en la generación de conocimiento relacionado con los indicadores saludables de cultura organizacional, capital social y competencias y como las relaciones entre estos impactan la competitividad, la productividad, la motivación en los empleados y esta como se replica en las organizaciones como una práctica saludable. Adicionalmente aporta a establecer como se relaciona la organización en su entorno con base en estas tres sub-variables.

Finalmente, el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) desarrolla estudios y proyectos alrededor del tema de perdurabilidad en las organizaciones, con base en lo anterior, el presente proyecto aporta en la determinación de conceptos y relaciones en las organizaciones que ayuden en la construcción del concepto de perdurabilidad empresarial.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

En la actualidad las Empresas no tienen como única finalidad obtener ganancias sino que también buscan un equilibrio que se traduce en beneficios para los clientes, empleados, accionistas, proveedores, la sociedad y muchos más actores de negocios y hacia ese fin se enfocan todas las actividades de la empresa. En esta búsqueda del equilibrio y bienestar de las compañías se realizó el planteamiento del Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS) en el cual se integran Factores Relacionales y Factores Estructurales (Grueso y Rey, 2013).

De acuerdo con el modelo MIOS (Grueso y Rey, 2013) los factores relacionales están compuestos por unas variables que son: Determinantes sociales, Estilo de vida y acceso a servicios. Cada una de estas se definen por unas sub-variables, para los Determinantes sociales tenemos: Económicos, Políticos, Legales, Sociológicos, Culturales, Tecnológicos y Medioambientales. El Estilo de vida está compuesto por: Capital Relacional (Capital Social) y Estilo de Liderazgo. La tercera variable denominada acceso a servicios incluye las siguientes sub-variables: Sistema nacional y regional de ciencia, tecnología e innovación y Servicios de consultoría públicos y privados. Estos factores nos permiten examinar las interacciones entre la organización y los grupos de interés de la misma.

Los Factores Estructurales de acuerdo con el Modelo Integral de Organización Saludable se componen de las personas, la organización y tecnología. Analizan las relaciones internas de la organización. Las dimensiones para la variable de personas son: Valores personales y Competencias. La variable Organización se divide en: Cultura Corporativa, Estructura Organizacional, Capital Organizacional y Procesos y Prácticas. Finalmente el factor estructural de tecnología se compone de las sub-variables de Procesos de investigación y desarrollo, Dotación tecnológica y Propiedad intelectual e industrial. Estos dos grandes grupos de variables

tanto Relacionales como Estructurales al interactuar determinan la salud de las organizaciones y se convierten en indicadores de Bienestar Organizacional (Grueso y Rey, 2013).

El presente proyecto busca identificar el grado de relación entre las Sub-variables de los Factores estructurales del Modelo MIOS: Competencias, Cultura Corporativa y del factor relacional: Capital Social. Adicionalmente reconocer el impacto de esta relación en el bienestar de los empleados. Con este propósito analizaremos a profundidad los conceptos de los factores relacionales y estructurales en los cuales nos enfocaremos.

## **2.1.Capital Social**

Muchos han sido los conceptos que se le han atribuido al Capital Social y su impacto en la sociedad, Gobierno, en las relaciones personales pero para propósitos del presente estudio queremos enfocarnos en la definición del capital social en las organizaciones. “El concepto de Capital Social en los grupos y organizaciones refiere a realidades donde los fines no se alcanzan de manera independiente, los intereses no son egoístas, existen lazos solidarios. Se corporizan entonces relaciones de confianza, normas de reciprocidad, estructuras de interacción, pautas normativas, que pueden volverse recursos para la acción” (Etkin, 2007. p. 313) Esta definición ya aplicado a un entorno específico en Silicon Valley, el capital social puede ser entendida en términos de la colaboración, asociaciones que surgieron en la región debido a la persecución por los agentes económicos e institucionales de los objetivos relacionados específicamente con la innovación y la competitividad. Se trata de las redes resultantes de estas colaboraciones que forman los hilos de capital social, tal como existe en el Silicon Valley. (Cohen & Fields , 2000) Según Bourdieu el capital social es “la suma de los recursos reales o potenciales que están ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo” (p.85).

Otros Analistas del tema como Nahapiet y Ghoshal (1998) especifican unos aspectos internos del capital: estructural, relacional y cognitiva. El aspecto estructural del capital social se refiere a las conexiones entre los actores, con quién y con qué frecuencia comparten información estos autores argumentan que tales flujos de información crean una ventaja competitiva mediante la mejora de la capacidad de la organización para absorber y asimilar los conocimientos. El capital social es muy deseable en las organizaciones ya que es una fuente de productividad y buena salud por eso la búsqueda constante de estrategias que permitan y que promuevan el capital social entre los actores de negocios. Las principales dimensiones del capital social en las que nos enfocaremos en el presente trabajo son: Redes, Confianza, Normas y Valores. A continuación definiremos cada una de las anteriores dimensiones de la mano de los investigadores Luthans y Youseff (2004).

Las *Redes* implican los contactos y vínculos que relacionan los miembros de la organización, entre ellos y con el mundo exterior. Por otro lado, las redes sociales establecerán las interrelaciones que permitan el intercambio de ideas y recursos con el desarrollo cognitivo (los modelos mentales de equipo, las organizaciones en red), afectivos (apoyo social) y comportamiento (niveles de trabajo en equipo). (Luthans y Youseff , 2004 ,p. 149)

Por otra parte la *Confianza* actúa como el agente de unión entre las redes y normas y que permite concretizar y alcanzar el máximo potencial en el empleado. La confianza puede eliminar las barreras que obstaculizan las relaciones a largo plazo, la comunicación abierta, el intercambio de conocimientos y retroalimentación continua, lo que puede facilitar la creatividad, la innovación y la competitividad. (Luthans y Youseff, 2004, p. 169)

Por ultimo tenemos las *Normas y Reglas* de comportamiento, así como los valores, proporcionan la infraestructura fundacional para las estrategias de la organización, estructuras y procesos mediante los cuales las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos. Incluso las

normas y reglamentos que pueden parecer que frenan la creatividad y la flexibilidad de los empleados han sido considerados como necesarios para proporcionar la estabilidad, la identidad y la dirección, especialmente en tiempos de cambio e incertidumbre en las compañías. Las Normas crean prácticas mutuas y la manera en que interactúan las personas. Las organizaciones que puedan entender y cumplir las normas podrán mantener relaciones suaves y productivas (Luthans y Youseff, 2004, p.149)

## **2.2. Cultura Organizacional**

Desde las época de los ochenta se ha proporcionado diversas definiciones acerca de la cultura organizacional estableciéndola como “Un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional” (Evan, 1976, p182)

Para Tierney (1988) la cultura se refleja en lo que se hace, en cómo se realiza y en quien está involucrado en hacerlo. La cultura en las instituciones esta ceñida a los supuestos compartidos que se toman como un hecho y que pueden ser identificados mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los participantes.

La cultura de una organización es el conjunto subyacente de los valores claves, creencias, entendimientos y normas compartidas por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden referirse a la conducta ética, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y proporcionar el pegamento para mantener miembros de la organización en conjunto. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, lemas, ceremonias, vestido y diseño de oficina (Daft, 2005)

Algunas características de la cultura son los *Símbolos*: es algo que representa otra cosa. En un sentido, las ceremonias, los ritos, las historias y los lemas son todos símbolos. El artefacto físico es también un símbolo, se centra la atención en un punto específico. *Idioma*: muchas empresas utilizan un dicho, slogan, metáfora específica u otra forma de lenguaje para transmitir un significado especial para los empleados. La *ética* es el código de principios y valores morales que rigen el comportamiento de una persona o grupo con respecto a lo que es correcto o incorrecto. Los valores éticos establecen normas sobre lo que es bueno o malo en la conducta y la toma de decisiones (Daft, 2005)

Así, tratar de elaborar una definición concisa de Cultura Organizacional resulta una tarea compleja debido a sus diversas facetas y componentes inherentes a está, aunque para fines de nuestro trabajo la definiremos como: Las creencias, normas, valores, suma de opiniones que influyen en la conducta de los actores de una organización y ayudan a comprender y desarrollar lo que se hace y como se hace dentro de la empresa.

### **2.3. Factores Estructurales- Personas**

Los Factores Estructurales de acuerdo con el Modelo Integral de Organización Saludable se componen de las personas, la organización y tecnología. Analizan las relaciones internas de la organización (Grueso-Hinestrosa & Rey- Sarmiento 2013). Las dimensiones para la variable de las personas son: valores personales y competencias. La organización se divide en: cultura corporativa, estructura organizacional, capital organizacional y procesos y prácticas. Finalmente el factor estructural de tecnología se compone de las sub-variables de procesos de investigación y desarrollo, dotación tecnológica y propiedad intelectual e industrial. Estos dos grandes grupos de variables tanto Relacionales como Estructurales al interactuar determinan la salud de las organizaciones y se convierten en indicadores de Bienestar Organizacional. Para el propósito de

nuestra investigación nos enfocaremos en el sub- factor de las competencias y la consolidación del término y sus estudios (Grueso-Hinestroza & Rey- Sarmiento 2013).

### **2.3.1. Competencias**

Las competencias son un término bien conocido en el ámbito académico y profesional. La Real Academia Española emplea dos significados diferentes para el término competencia: la primera es oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa, la segunda es la pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, es precisamente esta segunda definición la que se acerca más a nuestro objetivo. El término competencia según Spencer y Spencer (1993) “Es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p. 97).

La contribución de Levy-Leboyer Claude en su libro *Gestión de las Competencias* (2003) aborda las competencias como comportamientos las cuales algunas personas disponen mejor de sus competencias que otras personas, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas. Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. Para efecto de nuestros análisis nos mantendremos en la definición de

Levy- Leboyer Claude (2003) ya que lo vincula con el “saber hacer” y “querer hacer” de los individuos en las empresas.

#### **2.4. Bienestar**

El concepto de bienestar es bastante amplio y variado, de acuerdo con el punto de vista de Danna y Griffin (1999) el concepto de bienestar es visto como la unión de distintos elementos como la satisfacción de la vida familiar, recreación, espiritualidad, satisfacciones relacionada con el trabajo como el sueldo, las oportunidades de promoción, compañeros de trabajo y la salud general. La salud en general es a su vez un subcomponente de bienestar y comprende la combinación de tales indicadores mentales, psicológico, la frustración y la ansiedad y esos indicadores físicos y fisiológicos como la presión arterial, enfermedad del corazón, entre otros.

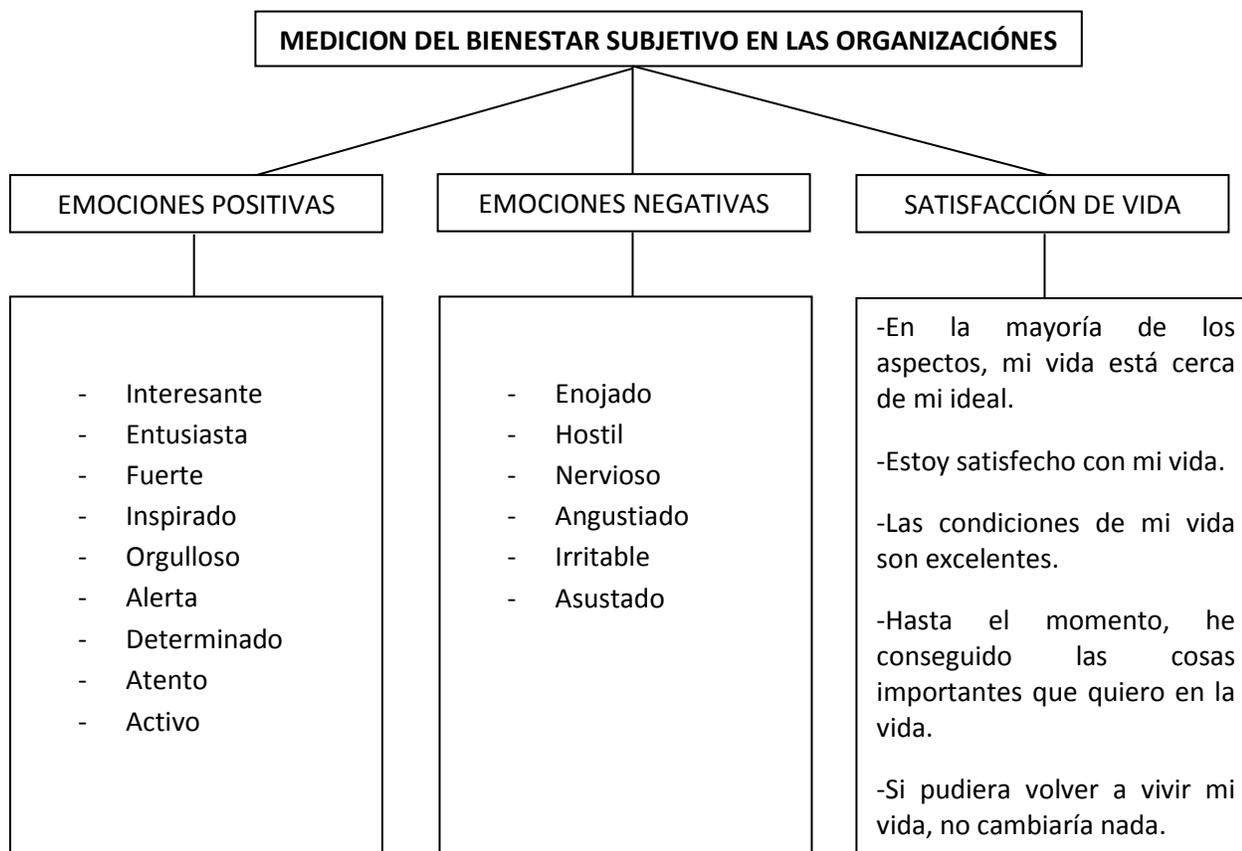
En la propuesta de Diener (1984) se utiliza el término "bienestar subjetivo" para describir la experiencia general de una persona en la vida y que refleja esencialmente la felicidad, también explica como el bienestar subjetivo ha sido etiquetado como satisfacción con la vida.

Otra medida del bienestar de una persona es el bienestar subjetivo el cual es un estado que incorpora todos los eventos de la vida, aspiraciones, logros, fracasos, las emociones, las relaciones de los seres humanos y su entorno cultural y moral (Rojas, 2004 ). Según Watson (1988) el bienestar subjetivo puede abarcar tres grandes componentes que son: Las emociones positivas, la ausencia de emociones negativas y la satisfacción con la vida.

En un estudio realizado por S. Sarotar-Zizek, B. Milfelner y V. Cancer basándose en integrar los tres componentes de Watson y la escala de satisfacción con la vida de Diener (1985)

da como resultado una escala jerárquica para la medición del bienestar subjetivo en las organizaciones en la figura 2.

**Grafico 4. Jerarquía de criterios para medir el bienestar subjetivo en las organizaciones.**



Fuente: Syst Pract Action Res (2013) p. 552

El bienestar del empleado puede abarcar gran cantidad de variables tanto internas como externas, según Warr (2003) los dos grandes rubros que componen el bienestar son: La satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Con respecto a la satisfacción laboral, se puede entender como “la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales” (Martinez, 2004, p.90). Hay varios factores que forman la satisfacción laboral en

cada empresa las cuales se pueden categorizar en factores internos y externos, los factores internos son aquellas características de la personales, sentimientos y el estado emocional de la persona, por otra parte los factores externos son los organizacionales como los sociales y culturales (Mirkamali, 2008). En el libro *Actividad física y bienestar subjetivo* Márquez y Gonzales (2013) definen la satisfacción con la vida como “El grado de contento de un individuo con respecto a cómo se ha desarrollado su vida. En general, se define como una valoración global que la persona hace con su vida, comparando lo que ha conseguido con sus logros, con lo que esperaba obtener, sus expectativas” (p. 73) . Por otro lado la Organización para la cooperación y el desarrollo (2014) determina la satisfacción con la vida no solo por su desarrollo económico, sino que incluye las diversas experiencias de las personas y sus condiciones de vida. Para Diener (1985) la satisfacción con la vida es un proceso cognitivo, juicio según el criterio de la persona, este juicio de satisfacción depende de las circunstancias, de las experiencias vividas de cada individuo y es comparado con lo que se piensa que es un apropiado estándar de satisfacción.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

Se propone un estudio documental que nos permitirá analizar la información escrita y fuentes documentales sobre bienestar laboral, cultura organizacional, competencias y capital social con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio (Cázares Hernández et al, 2006). Según Alfonso (1995), la UNA (1985) y Vásquez (1994) existen un procedimiento para el desarrollo de la investigación documental que consisten en: Selección y delimitación del tema, Acopio de información o fuentes de información, Organización de los datos y elaboración de un esquema conceptual del tema, análisis de los datos y redacción del informe de la investigación. Esta serie de pasos se llevaran a cabo en el proceso de documentación para el presente proyecto.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo concluye en primera instancia con la presentación de los efectos que los tres sub factores de Cultura Organizacional, Capital Social y Competencias en relación con su impacto en el bienestar de los empleados sustentados por los quince estudios analizados y la teoría analizada y en segunda instancia se realizara las recomendaciones para las futuras investigaciones de los determinantes de bienestar basados en el modelo integrado de organización saludable (MIOS) y las respectivas limitaciones del trabajo realizado.

Un aspecto importante de este trabajo era demostrar el impacto y la relación que poseen la cultura organizacional, capital social y competencias hacia el bienestar del empleado por medio de varios estudios realizados en diferentes empresas. Las dimensiones de cultura organizacional (orientación al empleado, asertividad, equidad, etc.) son importantes predictores de las facetas en el bienestar del empleado y los resultados muestran evidencia empírica de la relación positiva entre cultura organizacional y satisfacción laboral (Vukonjanski, 2012). Esto se encuentra en línea con el estudio realizado por Calderón, Murillo y Torres (2003) en su estudio sustentan que cultura organizacional caracterizada por su orientación hacia el empleado muestra un vínculo directo con la satisfacción de sus trabajadores. Según Azanza (2013) ciertos tipos de culturas en las empresas caracterizadas por la flexibilidad y liderazgo reportan niveles altos de satisfacción laboral en el empleado. La literatura sobre bienestar señala que el entorno cultural en el que se encuentra sumergida la persona es una parte importante del estado de bienestar del individuo (Rojas, 2004)

El rol que representa el capital social en las organizaciones es imprescindible para incrementar el bienestar de los empleados, especialmente una dimensión característica del capital social como las redes abiertas dentro de la empresa (Gholami, 2011) En los estudios contemplados encontramos que la dimensiones del capital social como la confianza es un

prerrequisito para obtener un efecto positivo en la satisfacción laboral (Huang, 2012) Este resultado es corroborado por Ommen (2009) dado que se visualiza una ventaja potencial al construir capital social por medio de la confianza en los trabajadores que repercute positivamente en el bienestar del empleado. La literatura en satisfacción laboral según Mirkamali (2008) esta se divide en dos factores , enfocándonos en el factor de organización la variable más significativa es la red del trabajador que lo relaciona con la misma organización , siendo la red un indicador del capital social, este desempeña un papel fundamental en la formación de la satisfacción laboral del individuo (Mirkamali, 2008)

Existen muchas competencias que valen la pena cultivar y reforzar en las organizaciones para que el bienestar de los empleados aumente, como el desarrollo de las competencias profesionales que son importante para el estado de la satisfacción del empleado, esta relación se presenta también inversamente, es decir, la satisfacción laboral influye en la confianza del empleado y en sus ambiciones de seguir desarrollando sus competencias por medio de educación continua (Wen-Hwa, 2012) según los estudios analizados encontramos que las competencias de comunicación, de gestión del estrés contribuyeron directamente al aumento de la satisfacción no solo en el trabajo sino también con su profesión con lo que hacen diariamente (Madlock, 2008), también encontramos otras competencias psicosociales, socio-expectativa, socio-profesionales y relacionales promueven un mayor rendimiento de los empleados y en la productividad de la empresa por lo cual las empresas deben seleccionar, desarrollar y compensar esas competencias, crear semilleros, ofrecer educación continua y capacitaciones dentro de la organización. (Serio, Betancort y Rosales, 2010)

**Grafico 5. Impacto de los sub-factores cultura organizacional, competencias y capital social en el bienestar de los empleados.**

<b>Estudios</b>	<b>Positivo Directo</b>	<b>Positivo Indirecto</b>	<b>Negativo</b>
<i>Cultura Organizacional</i>			
Beauregard (2011)	X		
Findler, Wind y Barak (2007)	X		
Azanza, Moriano y Molero (2013)	X		
Calderon, Murillo y Torres (2003)	X		
Vukojanski et al (2012)	X		
<i>Capital Social</i>			
Helliwell y Huang (2010)	X		
Yamaguchi (2013)	X		
Gholami, Yazdkhasti, Rabbani, Roushani (2011)		X	
Ommen et al (2009)	X		
Hui-Ting, Chung-Chung, Chia-Fen (2012)	X		
<i>Competencias</i>			
Wen- Hwa (2012)	X		
Carter, Murray y Gray (2011)	X		
Mckenly y Perino (2013)	X		
Madlock (2008)	X		
Serio, Jiménez y Rosales (2008)	X		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los estudios del presente trabajo.

Los tres sub-factores ejercen un impacto diferente en cada aspecto del empleado que produce bienestar, en general los resultados mostraron impactos positivos (grafico 4) en la salud, por lo cual no nos aventuramos a decir cuál es más importante de cada sub factor porque la idea de un estado de salud en la organización es precisamente el equilibrio de todos los componentes, de sus relaciones y la necesidad de la una con la otra, es una sinergia total.

Futuras investigaciones son necesarias para continuar construyendo las relaciones específicas entre los determinantes de bienestar basados en el modelo MIOS. En el futuro otras dimensiones de cultura organizacional, capital social y competencias deberían ser examinadas en conjunto para evaluar el impacto directo o indirecto que puedan tener en el bienestar de los empleados. Puede ser útil en futuras investigaciones para considerar IRC (Interpersonal Relational Competencies) tan importante como otros aspectos de la satisfacción en el trabajo que llevan a los aumentos de rendimiento de los empleados. Los estudios futuros pueden querer evaluar si existe una relación de causalidad entre las variables y el bienestar laboral. Una recomendación final para las investigaciones futuras es ahondar en las relaciones entre las variables y como la cultura organizacional puede afectar el capital social y las competencias.

A pesar de haberse presentado estudios que demostraron resultados significantes con respecto a la relación positiva directa o indirectamente de los subfactores de cultura organizacional. Capital social y competencias también se encuentra limitado en diferentes aspectos. Primero, el diseño de cómo se abordó el modelo y la relación de los tres sub factores al ser de manera individual, no permite visualizar la relación global que tiene la cultura organizacional, capital social y las competencias con el bienestar del trabajador . Otra limitación es que no se pretendió sugerir la causalidad debido a que la manera como se enfocó el trabajo era destinado a describir la asociación entre las variables y el bienestar.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. 1ra Edición. Buenos Aires: Granica, 2011.
- Asree, Susita; Zain, Mohamed, Razalli Rizal Mohd (2010) Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Iss: 4, pp.500 – 516.
- Atienza, Francisco Luis; Pons, Diana; Balaguer, Isabel ; Garcia-Merita, Marisa (2000). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción con la vida en adolescentes. *Psicothema*, Vol. 12, nº 2, pag. 314-319.
- Azanza, Gary; Moriano, Juan Antonio; Molero, Fernando (2013) Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29 Núm.2. 45-50 .
- Beauregard, Alexandra (2011). Direct and Indirect Links between Organizational Work–Home Culture and Employee Well-being. *British Journal of Management*. 22, 218–237.
- Bontis, Nick; Keow ,Chong, William; Richardson, Stanley (2000): “Intellectual capital and business performance in Malaysian industries”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No.1, pag. 85-100.
- Calderón, Hernández, Gregorio; Murillo, Galvis, Sandra Milena; Torres, Narváez, Karen Yohana. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral . *Cuadernos de Administración*, enero-junio, 109-137.
- Carter, Leanne; Murray, Peter ; Gray, David (2011) The Relationship between Interpersonal Relational Competence and Employee Performance: A Developmental Model. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Volume 6, 213- 229.

- Cohen, Stephen. ; Fields, Gary. (1999). Social Capital and Capital Gains, or Virtual Bowling in Silicon Valley. Paper prepared for the Local Economic and Employment Development (LEED) Programme for the Conference “Local Economic Development: Social Capital and Productive Networks”.
- Daft, Richard .2005. *Teoría y diseño organizacional*. Thomson: México. 8a ed. 699 páginas.
- Danna, Karen ; Griffin, Ricky ( 1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*. 25(3), 357-384.
- Diener, Ed. 1984. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, Vol. 95, N° 3: 542–575
- Diener Ed, Emmons Robert, Larsen Randy, Griffin Sharon (1985) The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment* 49,1:71–75
- Ernstmann, Nicole et al. (2012). Social capital and quality emphasis: A cross-sectional multicenter study in German hospitals. *International Journal of Healthcare Management*. 5 (2), 98-103.
- Etkin, Jorge. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires. Granica.
- Evan, William (1976). *Organization Theory Structures, Systems and environments*. Nueva York: Wiley.
- Findler, Liora; Wind, Leslie; Mor Barak, Michálla (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society. *Administration in Social Work*, Volume 31, 3, 63-94.
- Gholami, Korosh; Yazdkhasti, Behjat; Rabbani, Rasool; Roushani, Abdoulbaghi (2011). The More Satisfaction, the Best Productivity: Examining the Relationship Between Social Capital and job Satisfaction Among Staff at an Iranian Company. *Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital* 5p. 5. 509-513.

- Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia; Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, Octubre-Diciembre, 625-638
- Helliwell, Jhon; Huang, Haifang (2010). Well-Being and Trust in the Workplace. *Springer Science + Business Media B.V.* 12, 747–767.
- Hernández-Castro, Nidia Estela; . Garza, Edna; Ortiz, Astrid (2012). Generación de Capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional Administración & finanzas.* 7(1), 67-78.
- Hui-Ting, Huang; Chung-Chung, Tsai; Chia-Fen, Wang (2012) The relationship among social capital, health promotion and job satisfaction at hospital in Taiwan. *Social behavior and peronality*, 40(7), 1201-1212.
- Hyejung, Lee; Jungi, Park; Jungwoo, Lee (2013). Role of Leadership Competencies and Team Social Capital in IT Services. *Journal of Computer Information Systems.* Summer. 1-11.
- Levy-Leboyer ,Claude (2003) Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona. Gestion 2000.
- Lewis, R. et al. (2010). Using a competency-based approach to identify the management behaviours required to manage workplace stress in nursing: A critical incident study. *International Journal of Nursing Studies.* 47, 307–313.
- Luthans, Fred; Youssef, Carolyn (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160.
- Madlock, Paul (2008). The link between leadership style, Communicator competence and employee satisfaction. *International Journal of Business Communication January 2008 vol. 45 no. 1.* 61-78.
- Marquez, Sara ; Gonzales, Rene (2013). *Actividad física y bienestar subjetivo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Martínez, Selva (2004). *Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados*. Madrid :Pearson Educación S.A.
- McCarthy, Grace; Almeida, Shamika; Ahrens, Julia (2011). Understanding employee well-being practices in Australian organizations. *International Journal of Health, Wellness & Society*, 1 (1), 181-198.
- McKinley, Christopher; Perino Chelsea (2013). Examining communication competence as a contributing factor in health care workers' job satisfaction and tendency to report errors. *Journal of Communication in Healthcare*, Vol. 6 N°. 3. 158-165.
- Mirkamali , Mohammad ; Narenji, Fatemeh (2008) A Study on the Relationship between the Quality of Work Life and Job Satisfaction among the Faculty Members of the University of Tehran and Sharif University, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education* , N.48.
- Morales, Oscar. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En Manual para la elaboración y presentación de la monografía (Norelkys Espinoza y Ángel Rincón, Editores). Mérida, Venezuela: Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes. pag.20
- Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 23(2), 242-266.
- Ommen, Oliver et al. (2009). The Relationship between Social Capital in Hospitals and Physician Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. 9:81.
- PriceWaterhouseCooper (2007) Working towards wellness. Accelerating the prevention of chronic disease. World Economic Forum, Geneva.

- Rojas, Mariano (2004). Well-being and the complexity of poverty. A subjective Well-being Approach, *Wider Research Paper No. 2004/29*, World Institute for Development Economics Research, United Nations University.
- Sanchez Cañizares, Sandra; Trillo Holgado, María Amalia; Mora Marquez, Cesar; Ayuso Muñoz, Miguel Angel (2006) La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22, núm. 2, 179-202.
- Santos, Angeli; Hayward, Timothy ; Ramos, Melanie (2012) Organizational culture, work and personal goals as predictors of employee well-being. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 16, Number 1*. 25-48
- Sarotar-Zizek, Simona; Milfelner Borut; Cancer, Vesna (2013). Measurement of Employees Subjective Well-Being as an Aim of Social Responsibility. *Systemic Practice and Action Research, Vol 26* .549–560.
- Serio Hernández, Angelo; Jiménez Betancort, Heriberto; Rosales, Manuel (2010) Competencias Interpersonales y Bienestar del Profesor. *Psicología Educativa, Vol 16, N°2*. 107-114.
- Spencer, Lyle Y Spencer, Signe (1993). *Competence at work, models for superior performance*, John Wile & Sons, Inc, USA.
- Tierney, William. (1988). Organizational culture in higher education. *Journal of Higher Education*, 59, 1, 2-21.
- Vukonjanski , Jelena ; Nikoli , Milan; Hadzi, Olga ; Terek, Edit ; Nedeljkovi, Milena (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member Exchange in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*, 17(3), 333-368

Warr, Peter (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). Nueva York: Russell Sage Foundation.

Watson, Clark; Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1063-1070.

Wen-Hwa, Ko (2012) *International Journal of Hospitality Management* 31,1004– 1011.

Yamaguchi, Ikushi (2013) *International Journal of Intercultural Relations* 37, 58–71.